

«Я в это уже играл...»

Маркетинг в изменившейся среде: как не испортить идею

Неугомонный ум маркетологов постоянно изобретает и будет изобретать новые приемы борьбы за кошелки покупателей. Однако в целом можно утверждать, что спровоцированный кризисом бурный всплеск экспериментов, поиска путей и способов стимулирования продаж в новых условиях остался позади. В итоге проверенные, подтвердившие свою действенность акции вошли в «золотой фонд» и используются повсеместно. Вместе с тем повторы и шаблоны в этом деле недопустимы: что приедается, то уже не цепляет. «Я в это уже играл», — говорит себе покупатель и теряет интерес к предложению. Поэтому маркетологам приходится постоянно думать и изобретать, чтобы придать каждой новой акции черты неповторимости, внести новизну в нюансы и детали. Вот в деталях-то и сидит дьявол!

Любая проводимая торговой сетью акция, будь то временное снижение цен, лотерея, скидка при повторной покупке и т.п., — это всегда неблизкий путь от замысла до его воплощения, в конечном счете — до финансового результата. Поговорим о типичных ухабах и ловушках, подстерегающих на этом пути. Иными словами — об организационной, технологической стороне подготовки и проведения акции.

Экономика акции. Не будем брать в расчет редкие и непопулярные сейчас методы привлечения трафика и завоевания клиентской лояльности ценой убытка. Как правило, затраты на планируемые акции должны окупаться скачком продаж, причем окупаться с лихвой. Смысл подавляющего большинства акций — в этой самой «лихве»! Поэтому при планировании акции важно просчитать все затраты — не только потери в наценке, но и затраты на информационное обеспечение, на рекламу, на украшения, на подарки. Сколько «дополнительных» покупателей придет благодаря акции в зал? Как сделать, чтобы их пришло еще больше? А сколько из них раскошелятся? На какую сумму? Какой процент людей захочет вернуться и совершить повторную покупку? Насколько вырастут продажи товара по сниженной цене и даст ли это большую совокупную маржу, чем продажа по обычным ценам?

Одна из розничных сетей задумала блестящую маркетинговую акцию: предложила своим покупателям купоны на последующие покупки. Для информиро-

вания об акции были использованы постеры, наклеенные на пол торгового зала. Но такой способ информирования стимулировал исключительно тех, кто уже вошел в магазин. В результате вырос средний чек, но итоговый финансовый результат оказался более чем скромным, поскольку число посетителей не выросло. Если бы на этапе планирования акции были определены ее целевые показатели, среди которых был бы показатель «увеличение количества посетителей», то наверняка был бы использован другой способ рекламы — уличные щиты, ТВ, листовки и т.п.

Что делать? Быть более точным при коммерческом и финансовом планировании акции. Постоянно помнить, ради чего в конечном счете проводится акция. Ставить цели акции в измеримых показателях (прирост трафика, среднего чека, выручки, маржи на ...%). Даже если коммерсантам и маркетологам их интуиция подсказывает, что акция будет успешной, плановые коммерческие показатели мероприятия стоит положить на

бумагу и скрупулезно оценить бюджет. Лучше перестраховаться, чем выбросить деньги на ветер.

На этапе экономических расчетов особенно важно не упустить никаких «непредвиденных» затрат. И конечно же после того, как параметры будущей акции подсчитаны, убедительны и сулят выигрыш в игре с покупателем, — необходимо контролировать финансовую сторону последующих реальных событий. И принимать меры, если что-то вдруг пойдет не так.

Хорошим механизмом планирования акции и контроля за ее исполнением является маркетинговый комитет, в который кроме маркетологов и коммерсантов входят Финансовый директор, Генеральный директор и желательно Владелец. ➡



Читайте в номере:

Бюджетирование как организационный кристаллизатор	стр. 3
Вторая волна предпринимательства...	стр. 5
Бенчмаркинг	
Спортивный азарт в бизнесе	стр. 7

Эргономика акции. Эргономика — это наука о том, как создавать дружелюбные по отношению к человеку технические системы. А эргономика акции — это искусство проектировать дружелюбные акции, делать участие покупателя в них простым и комфортным. Чтобы все необходимое легко понималось даже первоклассником! Если напрягать внимание и мысль покупателя длинными инструкциями, путанными формулировками и навороченными алгоритмами, то он, скорее всего, так и не дойдет до участия в предлагаемом действе. Придя в торговый зал, человек не должен гадать о смысле того, что прочитал на стене или услышал от продавца. Не должен лихорадочно искать калькулятор или хвататься за записную книжку. Разбираться в том, на какой по счету купленный им предмет какая полагается скидка, записывать номер телефона, чтобы отправить SMS'ку, вводить куда-то номер своей дисконтной карты — все это не для человека, который вовсе не готовился упражнять в магазине свой интеллект. Он пришел сделать простое дело. Возможно, устал под вечер. Возможно, уже и так достаточно пошевелил мозгами на работе. Как говорится, будьте проще — и люди к вам потянутся!

Что делать? Одна из задач маркетингового комитета при подготовке акции — прокатать ее сценарий и оценить глазами покупателя: «Будь я на месте покупателя, получившего приглашение поучаствовать в акции, — захотел бы я в ней участвовать? Что бы меня остановило? С какими сложностями я бы столкнулся?» Для чистоты эксперимента полезно проиграть акцию на родственниках-знакомых, не имеющих отношения к компании.

Скоординированность подготовительных действий. Чтобы акция сработала, покупатели должны узнать о ее проведении. А чтобы они узнали — компания должна достаточно громко заявить о ней. Это значит, что в рекламных агентствах заказываются макеты плакатов, объявлений и ценников, слоганы, ролики, радио- или телеэфирное время. В типографиях размещаются заказы на печать плакатов, в городских службах покупается время их размещения на щитах. Все эти действия, в которые могут быть вовлечены до десятка подрядчиков, должны завершаться своими результатами в точные сроки и в чет-

кой последовательности, чтобы еще до начала акции дать необходимый информационный выхлоп. Подготовка акции — достаточно сложный проект. И вести его должен опытный организатор, увязывающий все составляющие проекта и отвечающий за своевременность результата. При этом у каждого подрядчика — свой уровень надежности, свои возможности и ограничения по мощностям, свои условия по срокам исполнения заказа. Как правило, чем более заблаговременно размещен заказ — тем он дешевле. А чем больше предусмотрел заказчик «запасных вариантов» на случай сбоя у подрядчика — тем более надежен проект в целом. Таким образом, задача «PR-организатора» — не просто вовремя провести «информационную артподготовку» для будущей акции, но и сделать это максимально экономно и с минимальными рисками.

Покупатель должен не просто «клюнуть» на акцию и прийти в магазин, но и встретиться там с желанным призом или товаром. Желающие купить товар подешевле будут всегда: как правило, продажи «акционного» товара возрастают в разы по сравнению с его продажами по обычным ценам. Отсюда задача: заранее закупить «нештатное» количество товара под акцию. Значит, нужно заблаговременно договариваться с поставщиками, особенно если их технологии уже заточены под график отгрузок в строго отмеренных количествах. Часто такие переговоры приходится начинать за много месяцев до того, как товар поступит в сеть. Ну и, конечно, акция не пройдет успешно, если не обеспечить своевременную доставку дополнительных количеств товара в магазины. Таким образом, для успешного проведения проекта «Акция» нужна не только координация с подрядчиками, но и четкое взаимодействие службы маркетинга с подразделениями закупок и логистики.

Сегодня акция — не единичное событие в жизни компании, а регулярно используемый ею механизм стимулирования продаж. Когда подготовительный период достаточно долог (а это бывает почти всегда), в работе находится сразу несколько акций. Каждая — на своем этапе подготовительного цикла и с прицелом на свой срок проведения. Любой серьезный сбой в любой из этих накладывающихся друг на друга цепочек действий,

ПОЗДРАВЛЯЕМ С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!

**Розничную сеть «Л`Этуаль»
с 13-летием!**

**Группу компаний «Элфор»
с 13-летием!**

**Банк «Петрокоммерц»
с 18-летием!**



**Компанию «Блэйд»
с 17-летием!**

**Межбанковский
Финансовый Дом
с 18-летием!**

**Компанию
«Югснабсервис»
с 15-летием!**

любая нестыковка по времени — и какую-то акцию уже нельзя будет провести полноценно, выжав из нее все возможное.

Что делать? У каждой акции должен быть сетевой график подготовки со всеми мероприятиями, сроками и ответственными за исполнение. Продолжительность подготовки может составлять до полугода (например, если предусмотрены подарки, которые должны быть произведены под заказ и затем доставлены в компанию из-за рубежа). И все эти растянутые на долгий период события должны быть отражены в графике. Исполнение графика контролируется, как правило, Директором по маркетингу.

Там, где совершается акция. После того как службы Центрального офиса сделали все необходимое, свою роль должны четко отыграть магазины. Какие здесь возможны подвохи? Во-первых, ошибки в выборе места размещения информационных материалов, привлекающих покупателей в магазин.

Мы были крайне удивлены, когда один из завмагов установил щиты так, что основной поток пешеходов на выходе из метро так и не доходил до них, сворачивая к автобусным остановкам. Но оказалось, что промахи такого рода случаются не так уж редко.

Следующий важный момент — это работа с покупателем в торговом зале. Когда и как «зацепить» на акцию тех, кто уже пришел? Покупатель должен узнавать о призах, скидках и подарках до того, как наполнит свою корзину покупками, а не после! Плакаты при входе и в самом зале, объявления по радио, а главное — своевременная и внятная инициатива со стороны продавцов.

Пример типичной ошибки, которую мы наблюдали: предложения поучаствовать в акции и разъяснения о том, что для этого нужно, покупатели получали... от кассиров. Уже после того, как нагрузились покупками и отстояли очередь в кассу. Конечно же мало кому хотелось возвращаться в торговый зал за упущенным счастьем.



И наконец, последнее — а насколько продавцы сами понимают алгоритм начавшейся акции? Часто акция сильно теряет в своей эффективности именно потому, что продавцы плохо подготовлены к ней, чего-то не понимают, не в курсе каких-то вопросов. Соответственно — не могут ни грамотно предложить покупателю участие, ни дать ему нужных объяснений. Директору следует объяснить персоналу и смысл акции, и последовательность действий покупателя, и связь дополнительных продаж с премией продавца, если таковая предусмотрена.

Что делать? Как показывает опыт последнего года, для подготовки продавцов лучше не ограничиваться устным объяснением, а составить инструкции, в том числе и в части того, с какими словами подойти к посетителю, как отвечать на его «неудобные» вопросы и т.д. При этом в дополнение к инструкции стоит разработать опросник на понимание, с помощью которого директор магазина может проверить, насколько точно продавцы усвоили информацию.

Контролируемая инициатива. Опыт работы сотрудников торговых точек, основанный на прямых контактах с покупателем, — незаменимый источник новых идей, маркетинговых ходов, работающих приемов. Инициативу директоров и продавцов всегда полезно подхватывать, стимулировать, распространять. Важно, однако, чтобы инициатива на местах не разворачивалась вне поля зрения Центрального офиса. Иначе можно и дров наломать. Например, организация розыгрышей и лотерей на уровне отдельного магазина является крайне рискованным делом: такие мероприятия подпадают под действие закона «О лотереях», и несоблюдение ряда формальностей чревато штрафом до полумиллиона рублей. В планировании и подготовке таких мероприятий в обязательном порядке должны участвовать либо юристы Центрального офиса, либо даже привлеченные со стороны специализированные агентства. ✨

Л. Горбунова

Бюджетирование как организационный кристаллизатор

Как десять лет назад, так и сегодня нам еще приходится сталкиваться с компаниями организационно аморфными, не имеющими определенной структуры. Когда численность такой компании десять—пятнадцать человек — это не критично, ведению бизнеса практически не мешает. А вот когда число сотрудников переваливает за пятьдесят или измеряется сотнями — это уже беда. Беда не в том, что нет формально выделенных подразделений. Не в том, что люди не знают, как называются занимаемые ими должности. Даже не в том, что нельзя нарисовать на бумаге квадратики служб и отделов. Эти-то вопросы как раз все решены. Беда в том, что за подразделениями и их руководителями не

закреплены функции и ответственность. Сегодня поручили выполнить задачу одному подразделению, завтра ту же задачу выполняет другой отдел, послезавтра про нее вообще забыли. А с кого и как спрашивать — вопрос совсем уж темный и запутанный. Компания становится неуклюжей, неуправляемой. Мало того, что при таком положении дел возникает соблазн не напрягаться и ни за что не отвечать: усилия отдельных сотрудников не будут складываться в мощную результирующую, даже если каждый из них старателен и компетентен. Управлять такой компанией — сущее мучение для Владельца и Генерального директора. Ведь отсутствие внутренней организации делает ее «коллективным недоумком», от

которого просто невозможно добиться желаемых результатов.

Говорят, осознать проблему — значит наполовину решить ее. К сожалению, к нашему случаю это не относится. То, что в компании нет внятного разделения прав и обязанностей, признают, как правило, все, от первого лица до рядового исполнителя. И с тем, что пора бы навести наконец порядок с четким и постоянным разделением труда, многие согласятся. Но при этом вопрос нередко годами не продвигается дальше благих пожеланий. Почему? Действенной инициативы снизу ждать обычно не приходится: люди редко любят, когда их контролируют, а потому в организационной непрозрачности, наряду со всеми ее неудобствами, находят и немало плюсов. Путь «реформ сверху» более перспективен. Но требует от руководителя компании незаурядных волевых качеств, а порой и смелости действовать вслепую.

Мало кто из управляющих бизнесом посвящен в мелкие детали работы подразделений. Что же касается руководителей служб, то их взгляды на «правильное» распределение функций волей-неволей будут искажены призмой «ведомственного интереса». А значит — слишком часто будут расходиться, причем за обоснованиями и доказательствами дело не станет. Не обладая полной информацией, находясь под давлением разнонаправленных предложений и аргументов, управляющий вряд ли может безошибочно опознать оптимальное решение. Тем более что принимать в остром споре чью-либо сторону непросто и не всегда хочется. Действовать по принципу «Лучше какое-то решение, чем никакого»? Да, но те, кто его придерживается, с проблемой давно уже справились. Так что не они сейчас герои нашего повествования... Нашим же героям — и первому лицу, и его топ-менеджерам — не хватает обычно терпения, времени и воли торговаться по каждому метру «демаркационной полосы», доводить обсуждения до конструктивных договоренностей, а потом еще прописывать все это в организационных документах.

Как показал наш опыт работы с несколькими немаленькими, но слабо структурированными компаниями, хорошим и многообещающим началом для запуска процесса структуризации, является внедрение бюджетного управления. Речь идет именно о бюджетном управлении, а не о практике единоличного составления бюджетов Финансовым директором, Генеральным директором или ими обоими в тиши пустого кабинета. Такого рода «кабинетный» бюджет — не более чем финансовый прогноз. Даже если он составляется в разрезе служб и подразделений — это еще не бюджетное управление, поскольку документ не подкреплен ответственностью руководителей ни за реалистичность бюджетов, ни за их исполнение. Полноценное бюджетное управление — это когда каждый менеджер (под присмотром Финансовой Службы) сам разрабатывает бюджет своего подразделения,

сам защищает и корректирует его в спорах с коллегами и руководством, когда он собственным карманом отвечает за неисполнение, за недопродажи и перерасходы.

Своим острием бюджетирование метит в самую суть бизнеса, в его прибыль. При составлении и исполнении бюджета решается вопрос о вкладах подразделений в общий финансовый результат. И эти вклады — как запланированные, так и реально сделанные или не сделанные — становятся публичными и прозрачными. Быть может, именно поэтому отношение менеджеров к формированию бюджетов гораздо более ответственное и серьезное, чем к вопросу «кто будет выносить ведро».

Подытоживая более чем пятнадцатилетний опыт работы с разными компаниями, мы можем сказать: внедрение бюджетного управления мобилизует и энергетизирует коллектив так, как не энергетизирует никакое другое организационное изменение. Причем энергетизирует в хорошем, позитивном смысле. У людей возникает сильная концентрация на задаче, в нее вкладываются недюжинные личные усилия. Нам не раз приходилось наблюдать, как руководители, даже и те, что «университетов не кончали», — дружно, буквально за несколько дней становились математиками и экономистами. Начав с простой пустографки, в которую нужно занести несколько цифр, руководитель задумывается, нередко начинает обсуждать с подчиненными: при каких условиях мы в цифру уложимся, при каких — не уложимся. Прицениваясь к цифрам, пытаюсь обосновать или оспорить их, менеджер погружается в «функциональную», «технологическую» сторону работы подразделения. Но уже в привязке к вопросу: сколько стоят, во что обходятся эти технологии и функции?

Когда же в ходе исполнения бюджета менеджеры начинают видеть, что не укладывается в запланированный показатель затрат, — видение «стоимостной» стороны работы подразделения обостряется и усиливается многократно.

При вхождении в бюджетный процесс руководителям приходится, во-первых, зорко отслеживать всю полноту функций подразделения, поскольку их выпол-

нение так или иначе связано с затратами. Кроме того, логика бюджетирования ставит людей перед необходимостью определить хозяина для каждой «бесхозной» задачи: вопрос о том, из чьего бюджета эти затраты будут произведены, должен решаться еще «на берегу». Но, что самое главное, — меняется сам подход к вопросу о спорных или «ничейных» задачах и функциях. Если прежде руководитель действовал по принципу «Почему я? Не хочу брать на себя еще одну задачу!», то теперь ход мысли уже другой: «Возьму и буду выбивать под нее дополнительный бюджет!»

Многие специалисты в области бюджетирования полагают: главное в бюджетном управлении — отнюдь не точность исполнения бюджета. Мы полностью разделяем это мнение. Персональная ответственность менеджеров за запланированные объемы продаж и непревышение



лимитов затрат — это конечно же мощный рычаг мобилизации людей на ведение дел в русле бюджетных цифр. Но гораздо более важны интенсивные споры и обсуждения бюджетодержателей при формировании и защите бюджетов — споры с Генеральным директором, с финансистами, друг с другом. Именно на этапе подготовки бюджетов кристаллизуется более емкое и глубокое понимание менеджерами бизнеса в целом, происходит «влезание в шкуру» друг друга, сближение и согласование позиций. Именно в этом процессе происходит «настройка инструментов» для предстоящей слаженной игры, упорядочивается и разграничивается внутренняя жизнь компании, формируется ее «коллективный разум».

В тех «недоструктурированных» компаниях, где мы внедряли бюджетное управление, определенность



в функционалах и границах ответственности подразделений возникла просто как «побочный продукт» бюджетирования. Оставалось только вовремя закреплять эту возникшую определенность в организационных документах — стандартах, регламентах, положениях. Так бюджетирование становится своеобразным локомотивом, за которым само собой следует наведение в бизнесе организационного порядка. В пере-

живаемый нами кризисный период интерес компаний к бюджетному управлению обострился, сейчас бюджеты начинают формировать даже очень небольшие бизнесы. Не сомневаемся, что в этом «походе за сбереженную копейку» бизнесы начнут приобретать также и большую организационную, управленческую четкость и отточность. ✨

Ю. Пахомов

Вторая волна предпринимательства не похожа на первую

Поколение предпринимателей, создававшее частный сектор экономики в России¹, потихоньку выходит из возраста взрывной активности и бесшабашных авантур. Кто идет им на смену? Кто будет вливать предпринимательскую энергию в машину рыночной экономики, которая, как известно, сама по себе не едет? Чем отличаются от своих предшественников предприниматели второй волны и их стартовые условия? Поделимся некоторыми обобщениями, к которым привел нас опыт работы с молодыми начинающими бизнесменами.

Зачем мне это нужно?

Для бизнесменов первого поколения предпринимательская карьера в значительной мере была вынужденной. Люди нащупали единственно приемлемый для себя выход, чтобы выжить в условиях социально-экономической сумятицы. Мосты за ними были сожжены, терять было нечего. Несмотря на то, что сегодня наступили не самые лучшие для страны времена, новое поколение предпринимателей все-таки значительно лучше защищено социально. Молодым людям есть куда отступать. Кого-то поддержат в трудное время состоятельные родители. А многие уже имеют опыт работы в качестве коммерсанта или менеджера. И если затеваемый бизнес не сложится — без труда найдут себе достойно оплачиваемое занятие. Сегодня, спустя двадцать лет, изменилась природа тех сил и мотиваций, которые выталкивают человека на бизнес-орбиту. Предпринимателями

¹ Мы имеем в виду прежде всего тех, кто начинал дело с нуля, создавал на голом месте. Кто создал торговлю, сферу услуг и, оттолкнувшись от достигнутого, начал осваивать современное производство. О тех, кто, воспользовавшись случаем, приватизировал уже сложившиеся предприятия, мы речи не ведем: их нынешние проблемы лежат скорее в сфере политики, чем в сфере бизнеса.

второй волны движет не стремление спастись и выжить, а стремление достичь. Прежде всего — независимости, свободы действий, материального достатка. Предприниматели второго поколения гораздо больше похожи на людей мирного времени, нежели на героев войн и катастроф. Они более свободны от диктата обстоятельств, наверное — более счастливы: веселее все-таки гоняться за пряником, чем бегать от кнута. Вместе с тем тот порог, за которым критическая масса тягот и невзгод заставляет человека отказаться от своей мечты, у современных предпринимателей ниже: за ними нет сожженных мостов. Наверное, меньшая часть из тех, кто сегодня стартует, добежит до заветного финиша. Но, с другой стороны, в этом забеге меньше будет и потерь: ведь и из тех, кто никогда не сдавался, выживал далеко не каждый.

Прибыль уже не та

Нынешняя прибыльность сделок и бизнеса в целом на порядки скромнее, чем это было в 90-х, когда отечественный бизнес только-только начинался. Конкуренция сделала свое дело, сформировались рынки, а нынешний кризис расставил последние запятые в этом вопросе. В условиях, когда рентабельность «упала до уровня мировых стандартов», свое дело начинать куда труднее. Сегодня первые сделки уже не окупают вложений в запуск бизнеса: требуются более крупные и более «долгие» инвестиции. Соответственно риск того, что бизнесмен «прогорит», не сможет в разумный срок достичь безубыточности предприятия и начать рассчитываться по долгам, стал значительно выше.

Зато доступны технологии

Невысокая рентабельность сделок не радует. Но вдохновляет другое: сегодня появилось больше воз-

возможностей вести дело разумно, экономично, опираясь на успешный опыт других, с минимумом временных и финансовых затрат. На рынке труда уже не только выбитые из седла госслужащие, но и специалисты с опытом работы в коммерческих организациях. Они заточены под выполнение необходимых для ведения бизнеса функций, являются носителями успешных, обкатанных в других бизнесах технологий работы. Да и сами начинающие бизнесмены прежде, чем пускаться в свободное плавание, как правило, успевают поработать в коммерческих организациях и хорошо представляют себе всю их внутреннюю механику, всю «кухню». Знакомство с тем, как делается бизнес, пусть даже местами и поверхностное, — часто и вдохновляет молодых людей начать дело то же самое, но уже в качестве хозяина.



В поисках рыночной ниши

На заре нашей рыночной экономики для раскручивания своего дела большой маркетинговой зоркости не требовалось. Всем не хватало всего, поэтому становись рядом с теми, кто уже торгует чем-то, — не ошибешься. Сегодня на рынках продавца уже не так просторно, и если начинать «делать как все», то, скорее всего, прогоришь. А значит, нужно выходить на рынок либо с дефицитным продуктом, либо с чем-то новым и потенциально востребованным, либо — с явным конкурентным преимуществом. И выходить так, чтобы твое новое и явное было распробовано, воспринято и положительно оценено покупателем в сроки, соразмерные со сроками возврата вложений. Так наше время предъявляет повышенные требования к рыночному чутью предпринимателя, заставляя искать нестандартные ходы уже на этапе определения рыночной ниши. Сильно возрастает значимость основного предпринимательского риска: угадал — не угадал, просчитал — не просчитал, учуял — не учуял, попал — промахнулся.

Соратники и наемники

Лиха беда начало. Бизнесы 90-х часто начинались небольшой сплоченной группой друзей. Не было очерченных функционалом должностей и узких специалистов, но была общая цель. Нередко первопроходцы «гоняли мяч всей кучей», дело вели хаотично и с избытком ненужных телодвижений. Зато не было проблем с мотивацией персонала. Люди доверяли друг другу, и каждый твердо знал, что его заработок составляет долю от финансового результата общих усилий. Сколько ни заработали — все наше. Умудренные опытом предшественников, новые предприниматели хорошо понимают преимущества ведения бизнеса в одиночку. Понимают, что зависимость от совладельцев — это та же несвобода,

что и зависимость от начальства. А умудренные опытом наемные специалисты тоже хорошо понимают: подыскивая работу, лучше иметь синицу в кошельке сегодня, чем надежду на фантастические заработки завтра, когда бизнес станет на ноги. Бизнесмены, которые стартуют сегодня, гораздо более ограничены в доступе к человеческим ресурсам, точнее — к «кредитным» человеческим ресурсам. Нанятые ими люди, если они действительно что-то умеют, не удержатся в компании, если в течение одного-двух месяцев не выйдут на ожидаемый ими уровень заработка. Если учесть, что в любой отрасли заработная плата — одна из наиболее «тяжелых» расходных статей, персонал нередко оказывается критичным звеном запуска бизнеса «с нуля».

Деньги любят счет

Сегодня для запуска бизнеса требуются более существенные вложения. На те деньги, что можно по мелочи назанимать у родных и друзей, уже мало что сделаешь. Привлечь банковский кредит? Наверное, возможно, но мы с такими прецедентами не сталкивались. Вероятно, связанные с кредитованием условия и риски начинающих бизнесменов не устраивали. Взять в долю состоятельного инвестора? Этот вариант, по нашим наблюдениям, является более распространенным. Решающим здесь является доверие к самому бизнесмену и к перспективам дела, которое он начинает раскручивать. А чтобы убедить в плодотворности начинания, одного красноречия мало: требуется все оцифровать, обосновать маркетинговую и финансовую составляющие расчетами, составить бизнес-план. Мало того, чтобы поддержать оказанное доверие и сохранить союз с инвестором, обоим необходимо ясно видеть: следует ли бизнес намеченному плану? Это не всегда видно «на глаз». Новоявленному бизнесу нужен специальный «инструмент прозрачности» — финансовая отчетность. Бюджетирование, управленческий учет — все то, к чему бизнесы «первой волны» приходили после многих лет своего существования «вслепую», нынешние венчуры должны иметь с самого своего рождения. Пусть грубо, пусть не копейка в копейку, но расчет прибыли минувшего месяца и дефицита средств будущего месяца должны делаться регулярно и достаточно быстро.

Новые условия, новые приоритеты, новые ландшафты. Хлеб предпринимателя не стал более легким. Но наиболее энергичная и предпринимательски одаренная часть молодежи идет этим путем. Без единого сомнения в успехе, с твердым намерением свернуть горы. Набивая шишки, извлекая уроки, падая и снова поднимаясь. Это радует. Мы болеем за этих ребят. Мы надеемся на них. Мы желаем им удачи! ✨

Ю. Пахомов

Спортивный азарт в бизнесе

Упрямство, страстное желание победы и амбиции часто служат движущей силой для инноваций, которые, в свою очередь, ведут к развитию бизнеса, к повышению его эффективности.

Все началось с маленького семейного предприятия по пошиву тапочек в послевоенной Германии (имеется в виду Первая мировая). Молодой Ади Дасслер придумал шить традиционные немецкие тапочки из списанных военных шинелей. Сбытом продукции занимался его старший брат Руди.

К 1925 году дела фирмы пошли так хорошо, что Ади смог себе позволить небольшую фантазию. Как заядлый игрок в футбол, он придумал и сшил футбольные бутсы с шипами, которые выковал для него местный кузнец. Так родилась первая шипованная спортивная обувь. Это изобретение оказалось буквально золотым. Фирму завалили заказами не только футболисты, но и легкоатлеты. Начиная с 1928 года обувь Dassler приносит золотые медали атлетам.

Несмотря на кризис поражения во Второй мировой, спортивная продукция Dassler остается эталоном на рынке спортивной обуви. После смерти отца, братья Ади и Руди резко разошлись во взглядах и разделили семейный бизнес. Ади организовал **Adidas**, а Руди зарегистрировал марку **Puma**. Ссора породила два новых бренда, которые, жестко конкурируя между собой, завоевали мировую популярность.

Чтобы не позволить брату обойти его, Ади берется за свое любимое дело — изобретательство. В 1949 году он создает первые бутсы со съемными резиновыми шипами. В 1954 году инновационная обувь Adidas оказывается вне конкуренции: одетая в Adidas сборная Германии впервые стала чемпионом мира по футболу. Ади лично присутствовал на решающих матчах. Под его руководством перед каждой игрой бутсы футболистов приспособляли к грунту и погодным условиям при помощи новой технологии съемных шипов.

Эта победа навела Ади на мысль размещать рекламу прямо на стадионах. В 1956 году он подписал с Олимпийским комитетом соглашение о рекламе Adidas на Олимпийских играх в Мельбурне. Так Ади Дасслер открыл современную эру коммерциализации спорта.

Брат-конкурент, хоть и оставался позади, однако не сдавался, и, пребывая в постоянном поиске, одевал другие виды спорта, — например теннис. Удивительно, что по ключевому показателю производительности бизнеса — **TP-Index** (выработка на одного сотрудника), эти компании до сих пор идут нога в ногу, подгоняемые многолетней конкуренцией и амбициями (см. Таблицу).

Успех немецких братьев не давал покоя предпринимателям за океаном. Были времена, когда Фил Найт с благоговением смотрел на кроссовки Adidas — настоящую по тем временам роскошь для американских спортсменов. Найт был бегуном и не по рассказам знал, как кровоточат

ноги после соревнований, если бежишь в обычных американских кроссовках. Но на немецкое качество денег у спортсменов-любителей не было (для сравнения — кроссовки Adidas в США стоили в 60-е годы в среднем 30 долларов, а обычные американские всего 5).

Именно такая ситуация привела Фила Найта и его друга Билла Боуэрмана к мысли создать свою марку кроссовок. Американских качественных кроссовок по доступной цене. Вопрос — как это сделать? Идея молодых предпринимателей заключалась в том, чтобы разрабатывать модели в США, производить их в дешевых азиатских странах (на тот момент речь шла о Японии), и продавать по всему миру. Начать, конечно, они планировали с США. Замысел состоял в том, чтобы делать кроссовки не хуже, чем у Adidas, но продавать их дешевле. И они смогли это сделать. Они нашли слабость в силе лидера. Adidas и Puma производили свою продукцию внутри Германии, где рабочая сила была на порядок дороже азиатской. Этим и воспользовались американские предприниматели. Продажи росли с каждым годом. И хотя компания все еще не хватала звезд с неба, ее рост впечатлял! Конечно же вы догадались, что речь идет о продукции **Nike**.

В 1971 году произошло эпохальное событие, изменившее лицо бренда. Студентка Портлендского университета Каролин Дэвидсон создала легендарный логотип компании. Всего за 30 долларов. Впрочем, основатели оценят ее вклад позднее. Когда фирма вырастет, Фил Найт пригласит Каролину на ужин, на котором подарит ей конверт с некоторым количеством акций компании и статуэткой логотипа Nike с бриллиантами.

И снова инновации и инновации. Так, сидя на кухне, Боуэр подумал — а почему бы не оснастить кроссовки «вафельной» подошвой? Так появилось гениальное изобретение — рифленая подошва у кроссовок. Она позволяла, во-первых, уменьшить вес обуви, а во-вторых, усилить толчок ноги спортсмена во время бега. Это была революция. Спустя 10 лет после основания начался стремительный рост Nike.

В 1979 году компания Nike предлагает еще одну инновацию. В этом году в Nike пришел авиинженер Фрэн Руди, который предложил компании свою технологию, способную создать такую амортизацию обуви Nike, которая сделала бы ее более долговечной. Так на свет появилась Nike Air. Встроенная в кроссовки воздушная подушка действительно увеличивала срок службы кроссовок. Три года спустя Nike внесет в мир спортивной обуви еще одну инновацию — на этот раз на маркетинговой арене.

Это был 1985 год. Компания Nike активно спонсировала многих баскетболистов NBA. Но именно в этом году она заключила контракт с молодым дарованием Майклом Джорданом. Его «воздушество» станет мировой легендой в следующие 10 лет и покорит весь мир, играя в кроссовках Nike, рекламируя кроссовки Nike.



Компания	Бренды	Страна	Оборот компании (\$ млн, 2009 г.) ¹	Численность (человек)	TP-Index (оборот/персонал)
New Balance Athletic Shoe, Inc.	New Balance, ANUE, Dunham, PF Flyers, Aravon, Warrior and Brine	США	1640,0	2800	585,7
NIKE, Inc.	NIKE, Converse, Hurley, UMBRO	США	19 176,1	34 300	559,1
ASICS Corporation	ASICS	Япония	2661,4	5217	510,1
Columbia Sportswear Company	Columbia	США	1244,0	3113	399,6
Adidas Group	Adidas, Reebok, TaylorMade	Германия	15 052,4	39 596	380,1
PUMA	PUMA	Германия	3568,0	9747	366,1
Amer Sports Corporation	Salomon, Wilson, Precor, Atomic, Suunto, Mavic, Arc'teryx	Финляндия	2223,4	6331	351,2

Nike стала символом мирового спорта. Вслед за баскетболом были покорены бейсбол, хоккей, гольф и другие виды спорта.

Компания и сегодня удерживается на гребне волны. Nike создала социальную сеть, посвященную баскетболу. Сегодня в Nike используют на полную катушку новомодный тренд под названием hand-made, когда потребитель хочет создать товар своими руками. Теперь клиенты могут сконструировать кроссовки на одном из сайтов компании. Естественно, затем можно будет и заказать модель кроссовок, созданных своим собственным воображением. Кроме того, компания заключила контракт с Apple, в результате которого два бизнес-гиганта стали выпускать набор Nike+iPod: плеер связан с датчиками на кроссовках и может сообщать владельцу статистические данные о пробежке.

Что тут еще можно придумать? Как конкурировать с этими монстрами? Если есть спортивный азарт, помноженный на предпринимательскую смекалку — можно. Так, фирма **New Balance** создала необычные одноименные кроссовки. Необычность их в том, что модели имеют размерную градацию не только по длине стопы, но и по ширине, что позволяет подбирать обувь более точно. Эти анатомические особенности человеческих ног заметили и воплотили в бизнесе разработчики New Balance.

Подобные интеллектуальные know-how и технологичность компании позволяют получать высокую добавленную стоимость и удерживать лидирующую позицию в сегменте по показателю **TP-Index**. Каждый сотрудник New Balance ежегодно приносит компании около 600 тыс. долларов, а это превосходит лучшие немецкие компании в полтора раза.

¹ Все источники информации можно уточнить в КЦ «ШАГ».

Нет предела совершенству! Не за горами Сочинская Олимпиада-2014, от которой мы все ждем чуда. Этому чуду могут поспособствовать и инновации в бизнесе спортивной экипировки, и страстное желание победить. Как в бизнесе, так и в спорте. ✨

В. Сметанников

Из записной книжки консультанта

Консультант о топ-менеджере: *«Кроме хорошей зарплаты, которую он получает и так, еще более хорошую зарплату он готов зарабатывать».*

ИТ-директор: *«Учет должен производиться там, где процессируется товар».*

Из жизни одной компании. Управленческий учет основных средств в компании не ведется, но у Финансового директора есть блокнотик, а в блокнотике страничка: *«Всего добра».*

Менеджер: *«Чтобы поддерживать отношения с клиентами, надо знать: как и какие и с какими как...»*

Финансовый директор на презентации бюджета Учредителям: *«Конечно, эти показатели достижимы. Но сможем ли мы их достичь?»*

Менеджер о сотрудниках охраны офиса: *«У них юмора нет, они хуже таможенников!»*

Главный редактор: Ю. Пахомов **Выпускающий редактор:** Е. Денисова **Ответственный секретарь:** Е. Денисова

Редакционный совет: Евгений Емельянов, Инна Шкиперова

© Консалтинг-Центр «ШАГ» 2010 <http://www.stepconsulting.ru>

121069, Москва, ул. Малая Никитская, д. 27, стр. 2. Тел. (495) 258-25-02. E-mail: step@stepconsulting.ru

Бюллетень «Жизнь бизнеса» зарегистрирован в Министерстве Российской Федерации по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций. Свидетельство ПИ №77-14727 от 17 февраля 2003 г.

Перепечатка материалов, опубликованных в информационном бюллетене Консалтинг-Центра «ШАГ», допускается только по согласованию с редакцией.

Подписаться на бюллетень можно через редакцию по телефонам КЦ «ШАГ» и на сайте.